

コーポレート・ガバナンス ～比較研究～

高 橋 俊 夫☆

Corporate Governance

Toshio Takahashi

1. はじめに
2. EUレベルでの証券市場をめぐる動き
3. ダイムラー・クライスラー
4. ソニー・モデル
5. 結びにかけて

はじめに

コーポレート・ガバナンスをめぐる論議は依然として大きなテーマをなしている。何よりも現実の企業経営の場からその多くは問題として投げかけられているとみてよい。製品の不良品、欠陥にかかわって明るみになってきているなかには技術上の問題、人事労務など生産現場にかかわる社内規律の問題もあるように思われるが、むしろ、このところ社会問題となっているのは、そうした企業内の企業体制づくりそのものにさらには責任の在り方にトップ・マネジメントにまで及んでそのあいまいさであり、放置していたことへの責任が強く求められていることであり、続けて問われているのは、そうしたトップ・マネジメントに対しての監査はいったいどうなっていたのか、このところ多発している日本企業の不祥事にかかわって表面化してきているその多くは、何故未然に防止する体制を企業の中につくりあげていくことができなかったのか、チェック機能の甘さ、弱点が一つのテーマになっていると思われる。

比較を加えながら、ここでは検討してみたい。EUレベルでの証券取引所の統合をめぐる市場開放の動き、EU域内、域外での企業合併によって投げかけられているコーポレート・ガバナンスの在り方をめぐって、果してグローバル・スタンダードを形成することができるとみるのか否か、国際的な合併という点ではダイムラー・クライスラーの動向は一つの“尺度”をつくっていく、少なくともたたき台になっていくとみてよいのではないのか。

株主志向の強いアメリカン・モデルにも着目しながら、何よりも市場の動きの速さに比べればなお遅々として進まないとはいえ、共通の“基準”づくりは、国際的につくりあげることが急がれていることはまちがいない。

2. EUレベルでの証券市場をめぐる動き

EU統合化への動きは、共通通貨ユーロの導入が促進剤となって証券市場の統合化を進めてきている。99年6月、イタリア・ミラノで開かれた欧州証券取引所協会(FESE)の年次総会では欧州統一証券取引所の発足、つまり証券市場の統合化と取引の一本化について合意をみていた。予定されていた国は、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、オランダ、ベルギー、そしてスイスの8ヶ国。当初は2000年11月発足を予定しており、追加組としてギリシャ、ポルトガル、アイルランドの3ヶ国が加わって11ヶ国となった。市場統合、通貨統合が呼び水となって証券市場として共通の道を歩む、それは十分想定されていたこととあってよい。しかし、ここにきて少なくとも2つの要因をみておかねばならないであろう。その一つは情報化であり、もう一つは国際化である。情報化の進展は、コンピュータリゼーション、そのシステムによって証券市場の統合化をより一層進めているとみてよい。証券取引所といえば“場立ち”立ち会いを通じての取引が主流であったが、99年東京証券取引所でさえあの場成ちは廃止してしまった。今やパソコンのディスプレイを見ながら“売買市場”が成立し、取引が行われる、これが常態となってしまったのである。勿論、世界に目を向ければ、依然として仲買人を介しての立ち会いで取引が行われている市場もある。それのみではない今や電子商取引、つまりはインターネ

ットを使ってナスダック（NASDAQ アメリカ店頭株式市場）がアメリカ、ヨーロッパ、アジアを結びつけて市場の統合化、24 時間開設の株式市場を目論んだことによってまずは刺激された。最近では企業規模を把握するのに“株式時価総額”が使われる状況にある。どれだけの業績をあげているか、投資しても、つまり株式を求めてもしっかりとした財務内容をもっている会社であるのか、勿論、こだわらないわけではないが、株式市場でいったいどう評価されているのか、その株価に、株価の動きに指標を求める。ここには明らかに思惑、見込み、投機性が入り込んでいる。にも拘わらず、経営に関与する側もこの株価に一喜一憂しつつも戦略を追う、決定を行う、行動をとる、明らかに短期思考に走る要素がここに入り込んでくることは明らか。株主中心主義への偏りではないのか。加えて、ここにストック・オプションが入り込む。今日の巨大な組織と化しているビッグ・ビジネスが果してそうした一握りの人々によって動かされている局面とのみ結びつけてよいものなのか。それとも組織で動いていた企業にあっても個人プレーの度合いがかくも高い比重を占めているとみるべきなのか。

ともあれ、話しを戻そう。70 年代に入ってから開設されたナスダックはその銘柄にハイテク分野を多く持っていることもあって、今では株式時価総額でニューヨーク証券取引所（NYSE）を上回るほどに急成長していることは無視できない。2000 年にはロンドン、そして日本では大阪に開設されたことはすでに知るところである。

だがナスダック自身ももう一つの市場、つまり、インターネットを使って取引所外取引が動き出し、こちらでも 24 時間体制でしかも個人投資家向けの業務さえ視野に入れて動き出していることにもかかわっているとみてよい。情報化時代のさらなるライバルとみてよい。いわば市場の奪い合いである。電子証券取引ネットワーク（ECN）がアメリカでは急速に普及してきているという。すでに 10 社近くが参入し、稼働している、と。

国際化は、いわば市場の統合であり、コンピュータに共通のシステムを取り入れることによって今やオン・ライン・リアル・タイムに対応できることによっている。共通通貨の導入も明らかに一役買っているとみることができる。2000 年秋には、パリ、ブリュッセル、アムステルダム の 3 取引所による「ユーロネクスト」の開設、ロンドンとフランクフルトとの 2 つの証券取引所による「EX、インターナショナル、エクスチェンジ」の開設も 2000 年秋に予定されている。ロンドン証券取引所はこのことによって一足先にユーロの共通通貨圏に入ることになる。ほぼ同様なことは企業活動においても国際化が進み、証券取引所も活発なスイスの動向であろう。EU にさえまだ加盟していないが、1815 年以来の永世中立国の在り方をも問う国民投票を待ってのことであろうが、証券市場の統一化は障害なく進むのではないと思われる。

EU がかかえるもう一つの大きなテーマに新規加盟の問題があるとみてよい。東欧圏での社会主義体制の崩壊は、そのまま市場経済導入の道を歩んだ。列をなすかのように現在待機組が増えている。ポーランド、チェコ、ハンガリー、スロベニア、エストニア、キプロス、この 6 ヶ国は「第一陣」として 98 年 3 月加盟交渉に入った。その次に「第二陣」としてやはり 6 ヶ国が待っている。すなわち、スロバキア、ラトビア、リトアニア、ルーマニア、ブルガリア、マルタである。だが、すでに 87 年に加盟申請をしているトルコはまだ加盟が認められていない。EU はキリスト教圏の集まりかとさえ批判されている

ことも否定できない。さらにノルウェーの動向も今後どうなるのかとさえ思われる。こうした加盟問題ともかかわって、証券取引所の共通化も問われているとみてよい。市場規模の拡大を急げば、なるべくはやく統合化に向いたい、そういう思いはあるにちがいない。だが東欧圏は市場経済としても未成熟であり、まだ多くの課題をかかえているとみるべきであろう。株式会社制度の普及と証券市場の発達は明らかに相合依存関係にあるとみるべきであろう。したがって市場の開設がそのまま企業活動の活性化を呼ぶというわけではないが、統合した市場の形成がそれぞれの国に相乗効果をもたらすことは予測できるのではないのか。勿論、所得の伸びに大きく依存していることもみておかなければならない。ベンチャー・ビジネスを例にとってみれば、さらにチャンスが大きくなることは間違いない。

2000年9月2日*の日本経済新聞*は、アメリカの証券会社が10月から個人投資家向けの株式夜間取引市場を開設することを明らかにしたと伝えている。規制緩和、国際化を通じての株式市場の24時間体制、開設化への動きとあってよい。これも急展開している最近の動きとみてよい。上場会社、つまりは、証券取引所に上場してこそこれまで株式の売買が行われ、株式の持つ全く関係のない第三者でさえも保有することのできる、当の株式会社の側からすれば、全く見ず知らずの人々からも株式を通じて資金を集めることの機会は、大きくこの公開されている市場に上場することによって可能だったわけである。しかし、どの株式会社であっても上場できたわけではない、取引の安全性を基準にそれぞれの市場は「上場基準」を設けていたわけである。かつてはかなり高いレベルにこの基準が設けられていたことは間違いない、資本金の額、株主資本の額、発行株式数、株主数、分散している度合い、業績、場合によっては研究開発費でさえも基準の要素に入り、創業後何年ということも加えられていた。二部市場が形成され、店頭市場が形成され、さらにここにきてナスダックの国際化、アジア、ヨーロッパへの進出、マザーズの開設、そして規制緩和の中で1998年12月に日本でも証券取引所集中義務の廃止が行われた。アメリカの証券会社ゴールドマン・サックス社によるインターネットを通じての夜間開設は、いわば今日では証券取引所相互に加えて、新たな参加者との間での競争であり、基準の緩和がさらに進むことも間違いない。そもそもがそれに見合う株式の売買高を呼び込むことができるのか、底辺の拡大に結びつくのかと懸念するが、こうした動きも株式市場の様相を大きく変えてくることにはちがいないとみてよいだろう。このレベルでも次なる作業として“国際標準”が問われることになるとみてよい。しかも市場に限りなく透明性が、投資家側からは求められるのであり、そのかぎり上場企業にも当然この透明性は求められていくとみてよい。

ヨーロッパの証券取引所に思ってもみなかった動きが始まりかけている。2000年8月末スウェーデンの証券取引所がロンドン証券取引所に敵対的買収を持ちかけ、正式に発表したというものである。正確にはスウェーデン・ストックホルム証券の運営会社OMグループが総額8億800万ポンド(約1250億円)での買収の申し入れである。すでにみたように、ロンドン証券取引所は2000年9月にドイツ取引所と合併して、ロンドン、フランクフルトの証券取引を合併して「IX」市場を開設する予定になっていた。さらに新しくスタートするユーロネクストさえもがロンドン証券取引所の買収を検討しはじめたという。

(2000年9月5日付日本経済新聞)、企業のM&Aではない、証券取引所のM&Aさえ行われる時代になったとみるべきであろうか。この動きとして求めるものは共通の“市場”形成であろうが、電子証券取

引所の開設もかかわってくれば、いくつかの市場をもつことになるのであろうか。予断を許さない状況にあるとみてよい。

表-1 は 1998 年末現在の世界の主要証券取引所の状況である。

表-1 主要証券取引所の比較

1998 年(末)

証券取引所		東京	ニューヨーク	ロンドン	ドイツ	パリ	アムステルダム	ブリュセル	ルクセンブルク	スイス
株式上場会社数	(内国)	1,838	2,722	2,399	741	914	399	159	53	232
	(外国)	52	392	521	2,784	179	165	139	223	193
上場銘柄数	株式	(内国)	1,839	2,921	2,631	883	961	574	198	63
		(外国)	52	460	634	3,249	207	226	148	245
	債券	(内国)	929	1,653	4,695	22,310	1,925	779	144	17
		(外国)	28	205	4,001	1,139	1,420	231	1	10,496
時価総額(現地通貨)	(株式)	百万円	百万ドル	百万ポンド	百万マルク	百万フラン	百万ギルダー	百万ベルギーフラン	百万Luxフラン	百万スイスフラン
	(債券)	275,181,104	10,400,000	1,381,118	1,822,103	3,458,627	1,325,779	8,407,583	1,311,711	946,615
時価総額(ドル換算)	(株式)	250,304,556	2,554,122	742,408	4,765,782	4,986,549	717,764	...	75,430,082	387,861
	(債券)	2,380,459	10,400,000	2,297,650	1,089,123	985,152	701,916	243,169	37,938	687,697
売買代金(現地通貨)	(株式)	百万円	百万ドル	百万ポンド	百万マルク	百万フラン	百万ギルダー	百万ベルギーフラン	百万Luxフラン	百万スイスフラン
	(債券)	97,480,260	7,317,948	1,813,543	2,618,844	3,458,274	810,755	2,251,711	42,731	975,328
売買代金(ドル換算)	(株式)	8,897,605	3,835	1,052,747	2,624,523	2,656,361	584,525	3,141	53,088	225,140
	(債券)	744,635	7,317,948	3,004,046	1,488,233	586,197	408,708	62,032	1,177	672,732
売買代金回転率(%)	(株式)	67,967	3,835	1,743,824	1,491,460	450,268	294,664	86	1,462	155,290
	(債券)	35.0	69.7	25.0	74.0	70.5	33.1	30.3	3.3	103.5
会 員 会 社 数		122	424	270	295 (シタム)	63	356	71	73	57
立 会 時 間 (内国株式)		9:00~11:00 12:30~15:00	9:30~16:00 (CS-1: 16:15~17:00 CS-2: 16:00~17:15	9:00~16:30	(シタム) 8:30~17:00	10:00~17:00	9:30~16:30	(先渡) 10:00~16:45 (現物) 11:15,15:15	10:00~13:00 14:00~15:30	9:00~17:00
立 会 日 数		247	252	252	250	248	253	251	250	251
決 済 日		4 日目	4 日目	6 日目	3 日目	4 日目 (現物決済市場)	4 日目	4 日目 (現物市場)	4 日目	4 日目
ドル換算レート	年末	115.60		0.6011	1.6730	5.6221	1.8888	34.575	34.575	1.3765
	年中平均	130.91		0.6037	1.7597	5.8995	1.9837	36.299	36.299	1.4498

(注) 1. 株式時価総額及び売買代金回転率は、外国株を含まず 2. 米ドルへの換算レートは、IMF International Financial Statistics の数値を使用。また、時価総額については年末値、売買代金については年平均値を使用 3. 売買代金は片道計算 4. CS は Grossing Session の略 5. ロンドン: AIM 市場を含む 6. ドイツ: 全国取引所ベースで、フランクフルト証券のノイア・マルクト及び第 3 市場を含む 7. パリ: ヌーボ・マルシェ及び自由市場を含む

証券取引所		イタリア	マドリッド	リスボン	ストックホルム	アメリカン	トロント	モントリオール	NASDAQ	ブラジル
株式上場会社数	(内国)	239	480	135	258	708	1,384	567	4,627	527
	(外国)	4	4	-	18	62	49	12	441	1
上場銘柄数	株 式	(内国)	22	492	153	316	837	1,672	806	5,099
		(外国)	1	8	-	20	64	49	12	484
	債 券	(内国)	160	453	343	1,067	81	57	22	...
		(外国)	4	202	9	26	4	-	3	...
時価総額(現地通貨)	(株式)	十億円	百万ペソ	百万エスクド	百万クローネ	百万ドル	百万カナダドル	百万カナダドル	百万ドル	百万レアル
	(債券)	939,453	59,154,000	10,748,306	2,259,149	152,269	834,653	830,371	2,528,010	194,399
時価総額(ドル換算)	(株式)	2,030,841	...	8,525,239	1,542,700	...	900
	(債券)	568,297	414,795	62,551	280,256	152,269	545,346	542,548	2,528,010	160,793
売買代金(現地通貨)	(株式)	十億円	百万ペソ	百万エスクド	百万クローネ	百万ドル	百万カナダドル	百万カナダドル	百万ドル	百万レアル
	(債券)	818,962	95,376,947	8,574,831	1,829,941	287,928	493,211	55,646	5,758,600	161,844
売買代金(ドル換算)	(株式)	10,528,636	4,034,934	1,237,770	13,082,200	66,024	585	57	...	1,020
	(債券)	471,697	638,399	47,611	230,184	287,928	332,464	37,509	5,758,600	139,400
売買代金回転率(%)	(株式)	6,064,183	27,007	6,872	1,645,580	66,024	394	38	...	878
	(債券)	105.6	201.3	95.8	74.3	183.1	59.9	7.6	260.1	67.5
会 員 会 社 数		...	43	20	53	465	97	84	5,592	76
立 会 時 間 (内国株式)		10:00~17:00	10:00~17:00	8:30~16:30	10:00~17:00	9:30~16:00	9:30~16:00 (Crossing Session: 16:15~17:00)	9:30~16:00 (時間外取引: 8:15~9:15, 16:15~17:15)	9:30~16:00	10:00~18:00 立会場 10:30~13:30, 14:30~17:30
立 会 日 数		253	248	248	250	252	252	253	252	246
決 済 日		6 日目	4 日目	4 日目	4 日目	4 日目	3 日目	4 日目	4 日目	4 日目
ドル換算レート	年末	1,653.1	142.61	171.83	8.0610		1.5305	1.5305		1.209
	年中平均	1,736.2	149.40	180.10	7.9499		1.4835	1.4835		1.161

(注) 1. 株式時価総額及び売買代金回転率は、原則として、外国株を含まず(マドリッドの売買代金回転率は、外国株を含む売買代金で計算。また、アメリカンの株式時価総額及び売買代金回転率は、外国株を含む数値) 2. 米ドルへの換算レートは、IMF International Financial Statistics の数値を使用。また、時価総額については年末値、売買代金については年平均値を使用 3. 売買代金は片道計算

(資料) 東証調べ

東証要覧 2000 年版 114-115 頁

3. ダイムラー・クライスラー

1998 年 5 月 7 日、新聞各紙は一面トップで、ダイムラー・ベンツ社とクライスラー社が合併、と大きく報じた。翌 8 日は双方のトップがロンドンで合併に関する文書をかわしたことを伝えた。98 年 11 月には新しい会社「ダイムラー・クライスラー社」が発足した。企業活動のレベルでの国際化も国境を越えたこの合併でさらに歩を一步すすめたとみることができる。21 世紀の国際化の時代を予想するに十分な動きであるともたい。

今日世界の自動車業界はどういう状況にあるのか、国際的な寡占化は一層進むのであろうか。そういう動きは自動車業界に限ったことなのか、他の業界での動向はどうなのか。通貨統合に向うなかでの EU 域内での企業合併、統合化と今回のケースはどう結びつくのか。5 月 9 日付の朝日新聞は今回の自動車合併を「大きいことはいいことか」というテーマで社説を載せている。「ものづくりにこだわるドイツの象徴ともいえるベンツを生産するダイムラー。経営危機に陥り米政府の支援を受けたこともあるクライスラー。両社が国境をこえた大合併に踏み切るなど、十年前には考えられないことだった」と。その驚きは多くの者が経験したにちがいない。水面化ではそれほど厳しい熾烈な競争が展開されているのでないのか。9 日付の社説は若干の疑問も投げかけている。「シェア重視の経営が寡占による不公正な競争を招かないように、注意、監視が必要ではないのか、多国籍企業、国際企業に対する規制を求めている。「公正取引委員会のような各国の機関による一層の市場監視が求められる。また世界貿易機関（WTO）などの場で、国際的な独占禁止政策を調整する必要も出てこよう」としている。明らかにこの点はいつも後追いであって今もって追いついたことがない現実がある。Tax heaven を放置してきている一例を見るだけでもそれは明らかであろう。異論はない。同感である。「第二に、大量生産によって品質を落とさないようにすることだ。合併の効果は、部品の共通化によって高まるが、低い品質で共通化すれば、自動車の耐久力や安全性を損うことになる。」欠陥車問題への警告とみるべきか、品質へのこだわりをドイツはここでどうするのか、謎をかけているのであろうか。そして第三に「世界カー」をめざすといっても、消費者のさまざまな好みを見無視してはいけない。自動車にはそれぞれの国や企業の「文化」が反映している。そこに消費者の選択の楽しみがある」と。しかし、こうした国境を越えた企業同志の合併、しかも大西洋をはさんでのヨーロッパの企業とアメリカの企業との合併は“規模の経済”、事業の“範囲の経済”を視野に入れていることをもみとめておくべきであろう。同社も 2 年近く経過するなかで、合併後のいくつかの変化があらわれてきている。取締役会のメンバーについてみれば、99 年 9 月 30 日時点で 4 名の取締役が辞任し、2000 年 3 月 30 日をもってクライスラー側の代表でもあったロバート・イートンも辞任した。現在の取締役会のメンバーはユルゲン・シュレンプ以下 13 名で構成。それぞれの取締役に業務担当分野がはっきりと振り分けられて責任を明確にしているところはドイツ型モデルに沿ってとみることができる。事業分野では航空・防衛にかかわっていた DASA・ダイムラー・クライスラー・エアロスペースは切り離し、すでにみたようにフランスのエアロスパシアル・マトラと合併そして、エアバスの統合に向けて動いている。

ダイムラー・クライスラー社 1999年度

取締役会

ユルゲン・シュレンプ社長 JURGEN E. SCHREMPF 2003年まで就任

ロバート・イートン ROBERT J. EATON 2003年3月31日辞任

マンフレッド・ビショフ MANFRED BISHOFF 航空及び非自動車部門担当

エックハルト・コルデス ECKHARD CORDES Corporate Development & IT Management

クラウス・マンゴールド KLAUS MANGOLD Services (debis) Appointed until 2003 サービス部門（情報）

トーマス・W・シドリク THOMAS W. SIDLIK Procurement & Supply Chrysler Group & Jeep Operations

部品・調達・クライスラー・グループジープ

ダリーC・バレード GARY C. VALADE Global Procurement & Supply 全社レベルでの部品調達

ギュンター・フライグ GUNTHER FLEIG Human Resources & Labor Relations Director 人事及び労務担当

2004年までの就任

トーマス・ゲール THOMAS C. GALE Product Development, Design Chrysler Group & Passenger Cars Operations 製品開発、デザインクライスラー・グループ及び乗用車担当

マンフレッド・ゲンツ MANFRED GENTZ Finance & Controlling 財務及び会計

クラウス・ティーダー・フェリンガー KLAUS-DIETER VOHRINGER Research & Technology 研究、開発

ディータ・ツェツェ DIETER ZETSCH Commercial Vehicles Appointed until 2003 商用車

テオドル・カンニングガム Theodor R. Conningham 1999年9月30日辞任

クルト・ラウク Kurt J. Lauk 1999年9月30日辞任

トーマス・シュタールカンブ Thomas T. Stallkamp 1999年9月30日辞任

ハイナー・トロピチュ Heiner Tropitzsch 1999年9月30日辞任

ジェームス・ホールデン JAMES P. HOLDEN クライラー・グループ

ユルゲン・フーベルト JURGEN HUBBERT Mercedes-Benz Passenger Cars & Smart メルセデス・ベンツ乗
用車

グイムラー・クライスラー社 1999 年度

監査役会

- | | | | |
|---|---|----|--|
| 1 | Frankfurt am Main
Chairman of the Supervisory
Board of Deutsche Bank AG
Chairman | 8 | ロバート・ラーニガン
Robert J. Lanigan
Toledo
Chairman Emeritus
of Owens-Illinois, Inc. |
| ② | エーリヒ・クレム
Erich Klemm *)
Sindelfingen
Chairman of the Corporate
Works Council,
DaimlerChrysler AG and
DaimlerChrysler Group
Deputy Chairman | ⑨ | ヘルムート・レンゼ
Helmut Lense *)
Stuttgart
Chairman of the Works Council,
Unterturkheim Plant,
DaimlerChrysler AG |
| 3 | ロバート・E・アレン
Robert E. Allen}
Berkeley Heights
Retired Chairman of the
Board and
Chief Executive Officer
of AT & T Corp. | 10 | ペーター・A. マンゴワン
Pater A. Magowan
San Francisco
Retired Chairman of the
Board of Safeway, Inc.,
President and
Managing General Parther
of San Francisco Giants |
| ④ | ウィリー・ベーム
Willi Bohm *)
Worth
Member of the Works Council,
Worth Plant,
DaimlerChrysler AG | ⑪ | ゲルト・ロイデ
Gerd Rheude *)
Worth
Chairman of the Works Council
Worth Plant,
DaimlerChrysler AG
(since May 6, 1999) |
| 5 | ジョン・P. ブラウン
Sir John P. Browne
London
Chief Executive Officer
of BP Amoco P.I.C. | ⑫ | ヘルベルト・シラー
Herbert Schiller *)
Frankfurt am Main
Chairman of the Corporate
Works Council,
DaimlerChrysler Services
(debis) AG |
| ⑥ | マンフレッド・ゲーベルス
Manfred Gobels *)
Stuttgart
Chairman of the management
Representative Committee,
DaimlerChrysler Group | 13 | マンフレッド・シュナイダー
Dr. rer. Pol.
Manfred Schneider
Leverkusen
Chairman of the Board of
Management of Bayer AG |
| 7 | ルドルフ・クダ
Rudolf Kuda *)
Frankfurt am Main
Retired Head of Department,
Executive Council,
German Metalworkers' Union | | |

- ⑭ ペーター・シェンフェルダ
Peter Schonfelder *)
Augsburt
Chairman of the Works Council,
Augsburg Plant,
DaimlerChrysler Aerospace AG
- 15 リテード・トーマン
G. Richard Thoman
Stamford
President and Chief
Executive Officer
of Xerox Corporation
- 16 ベルンハルト・ワルター
Bernhard Walter
Frankfurt am Main
Chairman of the Board of
Managing Directors of
Dresdner Bank AG
- 17 リントン・ウィルソン
Lynton R. Wilson
Toronto
Chairman of the Board
of BCE Inc.
- 18 マーク・ベスナー
Dr.-ing. Mark Wossner
Gutersloh
Chairman of the Supervisory
Board of Bertelsmann AG
- ⑲ ベルンハント・ブール
Bernhard Wurl *)
Frankfurt am Main
IG Metall
Head of Department,
Executive Council
German Metalworkers' Union
- ⑳ ステファン・ヨーキック
Stephen P. Yokich *)
Detroit
President of U.A.W.,
International Union United
Automobile, Aerospace and
Agricultural Implement
Workers of America

委員会

Committees of the
Supervisory Board:

共同決定法にもとづく調停委員会

A. Mediation Committee

(Committee pursuant to § 27 Sec. 3 MitbestG
(Codetermination Act))

Hilmar Kopper (Chairman)

Erich Klemm

Dr. rer. pol. Manfred Schneider

Bernhard Wurl

B. Presidential Committee

Hilmar Kopper (Chairman)

Erich Klemm

Dr. rer. pol. Manfred Schneider

Bernhard Wurl

C. Financial Audit Committee

Hilmar Kopper (Chairman)

Erich Klemm

Willi Bohm

Bernhard Walter

財務監査委員会

*) Employee elected
representatives

○印は労働側代表

それ以外は資本側代表

Retired from the

Supervisory Board:

Karl Feuerstein

Mannheim

Former Chairman of the

Corporate Works Council,

DaimlerChrysler AG and

DaimlerChrysler Group

retired April 30, 1999,

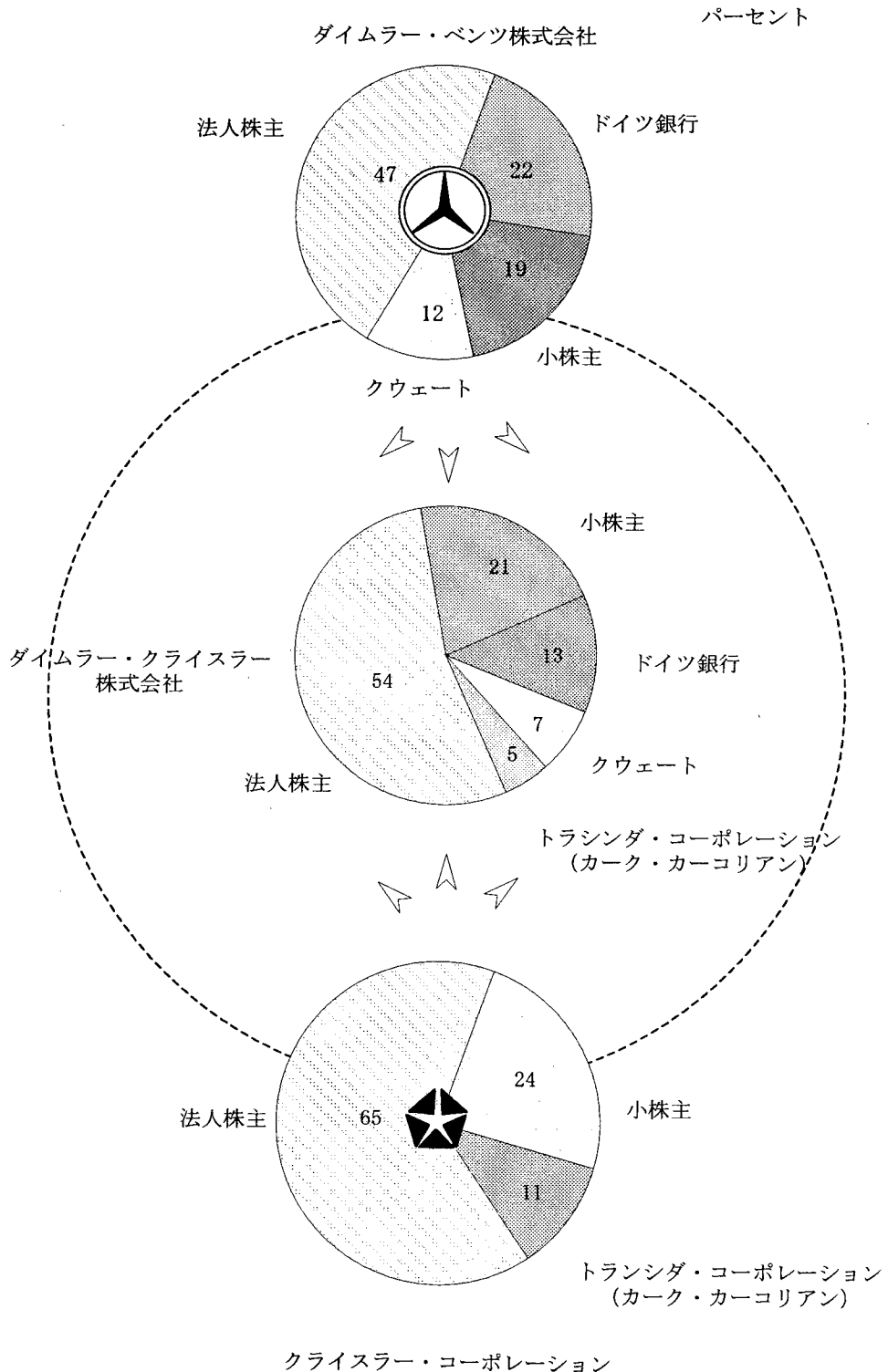
deceased November 16, 1999

かつて 86 年に過激派にあって命を落としたヘルハウゼンが「テクノロジー・コンツェルン」をめざして陸、海、空を視野に入れていたことを思えば、ここにきて明らかに集中化戦略に向けられていることをみてとることができる。クライスラーとの合併後には明らかに「メルセデス」「クライスラー」そしてバス・トラックの「商用車」この三つの分野の焦点を合わせてきているとみることができる。

ニューヨーク証券取引所への上場もあってそこでの「上場基準」に合わせて、かつてドイツ銀行が保有していた株式（ダイムラー・ベンツ社の時は約 22%、合併後では約 13%）は別会社保有に移っているが、依然として監査役員会長の席にドイツ銀行の H. コッパーが就いているように実質的には変化していないとみてよいのではないか。むしろ時間の経過の中でダイムラー・ベンツ側の主導でマネジメントが行われていることはみてとれるといってよい。ブランドこそ共有すれ、クライスラー保有のかつての工場についての権限は大幅に委譲されたままで進んでいるとみてよいだろう。シナジー効果に相応する部分は部品の調達、製品の販売、そして研究、開発に顕著とみてよいのではないのか。

30 年余もリコール隠しをしていたと批判されている三菱自動車も今やダイムラー・クライスラーの参加に入った。33.4%の株式を保有したことによっている。国際的な寡占体制に組み入れられているとみてよい。

ダイムラー・クライスラー株式会社の株主構成



※ 法人株主の内容については必ずしも明確ではないがドイツの場合は企業、アメリカの場合は、機関株主、多くは年金基金あるいは投資信託などミューチュアル、ファンドである。

ヨーロッパにおける企業活動についてその最近の動向をみるならばいったい何が変化したか、そこに注目するならば、EU統合へ向けたなかでの国境を越えた合併が加速していることをみなければならぬであろう。国境を越えた共通市場が形成されてくることによって、ヒト、カネ、モノが自由に動きはじめる。活動力、資金、商品が“国境”というカベにさえぎられていくつもの障壁をこえなければ移動することさえ困難であったものが、自由に動く。すべてがEU統合によっているというわけでないことは勿論である。EU加盟国の多くは地続きの中でみている統合である。海が国境をつくり、それがカベとなって隔てている国もないわけではないが、日本の周囲をみわたした場合とは大きなちがいとみてよい。しかも今日ではイギリス、フランスの間にドーバー海峡の下に鉄道、道路がつくられ、まさに“ユーロ・トンネル”と呼ばれて結びつけられている。国と国とが、つまりは市場と市場とが鉄道で、あるいは道路で結ばれている。国境沿いの町の中には朝となりの国の工場へ出かけて夕方もう一度帰ってくる、それが毎日、いや何年となく日常の中で繰り返えされているのだ。勿論、そういうケースもある。EU統合は“共通市場”を形成することによって、こうした国境を越えたビジネスの範囲や規模を一層拡大し、加速させたことをみるべきであろう。その中でも国境を越えた合併がこのところ急速にふえてきていることは顕著とみてよいのではないのか。ここでいくつかの例をみておきたい。

その一つはドイツを代表する化学メーカーの一つ、ヘキスト社がそれもフランスの代表的企業ローヌ・プーラン社との間に99年に合併したことである。ヘキスト社は承知のようにバイエル、BASFと並ぶ代表的なドイツの化学メーカー。1863年の創業以来、科学の実用化を象徴するように合成染料という応用科学の分野で当初より国内市場、欧州市場はもとより世界市場を相手に遅れて資本主義化したドイツの産業の牽引役を果たしてきた企業。他方、フランスのローヌ・プーラン社とて従業員約10万人を持つ売上高約155億ドル（1997年）をあげている世界の化学メーカーの中でみれば上位10社に入る大企業。ヘキスト社の売上高約300億ドル（1997年）と比較すれば約半分であるが、単純に比較すれば世界最大の化学メーカーであるアメリカのデュポンに売上高でみればほぼ相応することになる。この2つの会社が生命科学、バイオ事業分野を主軸に、化学品分野をスピノフ（別会社化）して合併に踏み切った。しかも歴史のある双方の社名をあっさり捨てて、アベンティス（Abentis）を名称としたのである。医薬品分野だけでも年間売上高約140億ドルとこの分野での最大メーカーであるアメリカのメル社に近い規模となる。本社をドイツ、フランスの国境に近いフランスのストラスブールにおいたこともEU企業としてみることができるのではないのか。加えて、約9万5千人の従業員のうち、ドイツ、フランス人の合計が約3分の1といい、売上げ高でみても約70%が先進工業国からという比重になってきているとみれば、何故合併に踏み切ったか、そもそものが比較的はやくから国際競争の中で展開されてきた化学メーカーの、いやことによると高付加価値に特化してきていることをみれば、医薬品メーカーへの脱皮の中で明らかに規模の経済を求めたとみることができるのではないのか。

金融分野ではメリタ・ノルドバンクをもつノルディック・バルティック・ホールディング（NBH）

グループがデンマークの銀行ユニダナムルクとの合併に踏みきった。2000年3月に合意に達したこの合併はNBHによるデンマーク銀行の買収で、ここにスカンディナヴィア地域での900万人の顧客を持つ最大の銀行が生まれたわけである。NBHそのものがフィランドの銀行メリタとスウェーデンの銀行ノルドバンケンとの間に98年4月に合併して生まれたことを思えば、その次なるステップであったとみることができる。統合後の総資産は約1800億ユーロ（約19兆円）といわれている。

スペインの銀行ビルバオ・ビスカヤ銀行がイタリアの銀行ユニクレディと合併を前提に資本参加に動いているというのもEU域内での国境を越えた再編の動きとみることができる。ビルバオ・ビスカヤ銀行はその前に国内の銀行アルヘンタリアを統合してから合併という。EU域内の動きが北や西に中心があるかのように思われているなかで南欧の動きも見落とすことができないように思われる。関連していえば、南欧はこのEU統合化と結びついて民営化の動きが進んでいることにも注目しておかなければならない。80年代に入ってから積極的に手がけられそれが経済の活性化に結びついたサーチャリズム。イギリスで始まったこの規制緩和策は他の国々にも及んでいった。それはEU諸国といえども例外ではなかった。とくに大企業と呼ばれる企業のみが少なく、しかもその多くが国有化されている国では政府保有の株式を市場を通じて放出するいわゆる民営化（Privatisation）がとられていったことであり、それはひとしくEU諸国に共通しているとはいえずスペイン、イタリア、フランスにあっては特に大きな影響を持っていたとみることができる。電力、通信、ガス、石油会社、航空会社、銀行など、いわゆる「管制高地」（Commanding Heights）がその対象になったとみてよい。ルフトハンザは政府保有の持ち株36%についても市場での売却を決定し、完全民営化を行うとしている。加えて、ドイツPost郵便についても2000年秋に向けて上場し、民営化をさらに進めるとしている。ドイツでは98年から一定重量以上の封書、文書の配達については自由化されており、2003年までにはハガキ類にまで及んでの完全民営化を予定している。長く国営事業の分野でとられてきていた分野さえも、規制緩和、競争原理の導入の渦の中では今や何一つ聖域はなくなったとみるべきであろうか。

金融分野にもう一度戻るとドイツとオランダの管にも進んでいる。ドイツの協同組合金融機関DGバンクとオランダのラボバンクの統合であって、99年10月に合意がなされ双方折半出資でDGラボ・インターナショナルを設立し、投資銀行業務の統合化をはかるとしている。DGバンクはBank for Gemeinwirtschaftの再出発したドイツ、オランダを含む北ヨーロッパに基盤を持つ協同組合運動さらにはそれをかなりの部分で重なり合っている労働組合活動のあることもみておかなければならない。このDGラボ・インターナショナルはフランスの協同組合金融機関であるクレディ・アグリコールとも交渉を進めており、オランダ・ドイツ、フランスの銀行が一つにという可能性も持っている。

ドイツ銀行と第2位のドレスナー銀行との合併という国内企業同志の1、2位行が2000年7月1日発足といわれていたが、この統合の話し合いは合意に至らず決裂した。しかし、ドレスナー銀行は、2000年6月から3位のコメルツ銀行との間で合併を含む話し合いが進められているという。

フランでもパリ国立銀行とパリバ銀行との合併が行われることとなった。総資産規模でいくと約70兆円のヨーロッパではドイツ銀行に次ぐ巨大銀行となる。一時はこの二行にソシエネ・ジェネラルも含めての3行合併が求められ、フランス政治さえも後押ししていたのであったが、実現に至らなかった。こ

の合併は、しかし、パリ国立銀行がパリバの株式を 65.1%取得することによって行われており、実質は買収であったとみることができる。

それ以外についても若干みておきたい。ドイツの国内電力会社のフィアック (VIAG) と VEBA とが 2000 年 6 月に合併した。新会社「エーオン」は供給電力の約 40%を握ることになる。これと対抗関係にある RWE も VEW との合併が 2000 年中にもとられるのではないかとされている。これとてかつての「管制高地」が規制緩和、国際化、さらには原発廃止を打ち出したドイツのみならずヨーロッパの環境保護運動の中で国境を越えた供給電力の調達先を求めての国境を越えた動きが加速することを暗示しているとみることができるのではないのか。

99 年秋から企業買収へ向かって動きはじめたものの政府の介入さえ入って結局は実を結ばなかった合併活についてもふれておきたい。世界最大の携帯電話会社イギリスのボーダフォン・エアタッチ社がドイツの携帯電話及び機械メーカーで知られるマンネスマンへの敵対的買収であった。株式交換で提示された金額は 1240 億ユーロ (約 13 兆 5 千億円)。これは規模でみれば最大であり、その行く末について多くの関心が向けられた。それというのもボーダフォンは携帯電話の世界的普及の中で急成長してきた新興企業、アメリカの企業さえも 99 年に買収した企業。それに対してマンネスマンは今日でこそ事業分野を通信にも拡大してきているものの、機械を中心に 100 年余の歴史を持つ企業。しかもかかわる労働組合 (産業別) も最大の規模を持つ金属労組。しかし、特に通信の分野は国際化の激しい、しかも成長分野、ますます今後としてこうした合併にかかわる動きは出てくること間違いないとみてよいのではないのか。ここにはすでに予兆がある、と。

ドイツ、フランス、イギリス、スペインの 4 ヶ国の企業でコンソーシアムをつくってきた「エアバス・インダストリー」が 2001 年 1 月をメドに共同出資の株式会社化に踏み切ったことにも注目しなければならない。「エアバス・インテグレートドカンパニー (Airbus Integrated Company) は、文字通り「EU 企業」の誕生とみることができる。アエロスパシアル・マトラ (フランス)、ダイムラー・クライスラーの航空部門、エアロスペース (DASA)、(ドイツ) CASA (スペイン) の 3 社は新しい会社「ヨーロッパ・エアロノティック・ディフェンス・アンド・スペース」(EADS) をスタートさせる予定にしていたが、ブリティッシュ・エアロスペース (BAE) が入っていなかったのでその動きに関心をよんでいたが、2000 年 6 月に合意をみて「エアバス・インテグレートド・カンパニー (AIR BUS Integrated Company)」(AIC) として株式会社化をとるところとなった。冷戦構造の終焉も勿論大きく影響しているが、この分野として競争は実質的にアメリカ、ヨーロッパを中心としたメーカー同志で展開されている典型をみてよい。

こうしてみると EU が第二次大戦後マーシャル・プランにもとづく復興計画のとられるなかでオランダ、ベルギー、ルクセンブルクの 3 ヶ国によるベネルクスの市場統合へ向けた動きを契機にフランス、ドイツ、イタリアが結びついてローマ条約に至る。それが、1957 年。EEC、EC と呼称をかえ加盟国もふえてより大きな結束力をつくりあげたのはマーストリヒト条約であったとみることができるのではないのか。それが 1991 年、それ以降 2002 年の共通通貨導入をめざしてのスケジュールが参加加盟国がすべて同一の足並みを揃えてというわけではないが、当面の目標に向かって動き出す、たしかにゆっくりとした動きではあるがしかし確実に市場統合化へ向けて変化してきたことは認めることができるであ

ろう。企業活動にかかわってみればここでみてきたように国境を越えた同一業種での合併であり、いわばEU規模での産業の再編成が展開されているとみることができる。しかし、市場を広く、国際的に、一国を越えたレベルで行われている状況は今日多くの分野で知る。明らかに国際的にみて寡占体制に入っているとみてよい自動車産業はその典型とみてよい。98年11月ドイツの代表的企業ダイムラー・ベンツとアメリカ3位のメーカー・クライスラーがわずか4ヶ月足らずの交渉の末、合併、ダイムラー・クライスラー誕生に至ったこのビッグ・ビジネスの誕生は企業活動にとって国境は勿論のこと、マネジメント・システムに及んでも障害のないことを示した例であったとみることはできるのではないのか。多くの国で株式会社を中心として企業形態が共通にとられているとはいえ、その運用にあつては微妙なちがいを残している。株式会社にかかわる法律のみならず、上場基準、いわゆる証券取引所へ上場し、公開する基準にもちがいがあり、加えて独占禁止法さらには国によっては、アメリカのように公民権にもとづく法律にも従わなければならないケースもある。もっともアメリカについていそば厳密には国内を共通にした会社法がまだ整備されていない国でもある。EUレベルでも共通の会社法づくりは求められ、すでに草案は出来上がっているのであるが、まだ共通の法制化に至っていない。急がれる作業といつてよい。したがって、しばらくは国内法優先、本社をどこにおくかによって、それぞれの国でのちがいを残していることになる。ダイムラー・クライスラーの場合、本社をドイツのシュツットガルトにおいたこともあつてドイツ法にしたがっている。従つて、トップ・マネジメントのレベルについても監査役会、取締役会を別個に組織し、監査役会が取締役会の人事権を持ち、しかも監査役会はドイツ流の「共同決定方式」がとられている。かつてダイムラー・ベンツの時代にはその歴史のかなり早い時点からドイツ銀行が大株主として支配権を握り、しかも株主の寄託議決権の多くの寄託を引き受けることによって長く影響力を行使してきたことはよく知られた事実である。戦後をみてもドイツ銀行の頭取ヘルマン・アプスダイムラー・ベンツ社の監査役会議長、いわば会長に相応する地位に座り続け、他界するまで名誉議長、会長の名を使っていた。だが、クライスラーとの合併によって、さらにニューヨーク証券取引所（NYSE）への上場にかかわって、アメリカの方式にも従わざろうえなくなった。アメリカでは銀行が自己勘定で株式を保有することを禁じている。そのこともあつてドイツ銀行は保有する株式を別会社に移すことをせざるうえず、その処置がとられた。よつて今日ではドイツ銀行は株式保有から離れたことになっているが、実態は果してどうなのであろうか。私は依然としてドイツ銀行のダイムラー・クライスラー社への影響力は行使されているとみている。

資本側、労働側が対等に同数を監査役会のメンバーに送り込むこのドイツ方式はとられている。（図参照）。しかし、労働側代表の中にUAW（全米自動車労組）からもメンバーが入ってきていることも調整の一つとみてよいだろう。かつてフォード社に席をおきアイアコッカにスカウトされてクライスラーに移り、ダイムラー・ベンツ社とのこの合併話をまとめたクライスラー社の社長ロバート・イートンは2000年3月末にダイムラー・クライスラーを離れている。かれがこの合併を成功させたその報酬は現金、株式、さらにストック・オプションを合計すると約3億1千万ドル（約445億円）に相当するといわれ、退職時に約2444万ドル、加えてそれ以降は月3万ドルの年金がつくという。“まさにこれがゴールデン・パラシュート”と呼ぶべきではないのか。

4. ソニー・モデル

ソニーが取締役会を再編強化するなかで登場してきた執行役員が最近の日本の企業ではかなりの拡がりをもってきている。果して注目していい現象なのであろうか。少し検討を加えてみたい。

ソニーが取締役会の改組に踏み切った最初は 96 年に取締役の人数を 38 人から 10 人に、その後、さらに 9 人へと大幅にその人数を減らしたことが第一段階であった。これと併せて執行役員制を導入したのである。決定レベルと執行レベルとの分離の名の下に取締役会と執行役員との業務分担に分業体制をとることが可能としてこのトップ・マネジメントレベルでの改革を行なったわけである。勿論、ここには「カンパニー制」の名の下に独立採算制をより徹底した事業部制組織の導入、その事業部の責任者を「プレジデント」と呼びかえて、成果をあげたこのプレジデントに対しては株式市場での株価との連動を視野に入れたワラント債の権利付与さえつけたのであった。終身雇用、年功序列さらに高度成長期の高学歴卒業者の大量採用が繰り返されたなかでの昇格の行きつくところは「取締役」となってここにも肥大化が生れていたころはソニーにかぎらず、日本の上場企業の中でも大規模企業、あるいはそれに準じた企業にとってこうした取締役会の員数が 40 人、50 人あるいは 60 人というようにその員数が増加していたことは共通していたとみてよい。加えて、これらの企業同志が合併した場合には、新しい会社は、双方の合計した取締役の数で再スタートをするケースはよくみられたところである。たしかに合議体そのものとしてみればほぼ 30 名を越えるぐらいのところからその機能は低下するとみてよいのではないのか。議論することよりも、書類ばかりが多くなる、時間をかけた議論がだんだんと難しくなる。さらに審議を重ねなければならない議題はかけることさえ避けるようになり、議長を中心に作業グループがつくられて、その検討されたものをかける、取締役会、常務会（会社によっては経営最高会議と呼んでいた）を併用しながら、経過してきたのではなかったのか。

ソニー・モデルはさらに“外部取締役制”の積極的導入をはかったこともみておかなければならない。1950 年の商法改正、戦後の GHQ 体制下とはいえ手がけられたこの時点で株式の保有の有無にかかわらず、外部の人間でも取締役に就任することはできる道は開かれていた。この方式を導入していた企業も勿論ある。だが、それほど普及をみるにいたらなかった。むしろ問うべきは、何故この外部取締役制がこの国で定着しなかったかは問うべきであろう。勿論、50 年前とは明らかに企業環境が大きく変化していることはみておかなければならないであろう。ソニーがこの外部取締役制の積極的導入に踏み切った理由の一つには、株式保有の 40%強が外国人保有になっていたことはみておかなければならないであろう。（2000 年 3 月現在、45.6%）しかもその多くがアメリカ人あるいはその機関株主によっている。ここには市場の透明性を求めるアメリカ化が入り込んできているとみるべきであろう。

さらにソニー・モデルは取締役会の中に委員会を設けること、当面は指名委員会、報酬委員会の二つでスタートすることも提起した。これとてアメリカン・モデルの踏襲である。だが、98 年時点ではこの指名委員会の委員長に取締役会の議長が就任した。この指名委員会は、いわば取締役会の人事権を握る委員会である。誰れが次の社長を決める権限を持つのか、取締役の選任権を誰れが握るのか、さらには誰れが解任する権限を保有するのか。これは重要な点である。ソニーは 2000 年に至って、その株主総会

での定款変更で「代表取締役」を廃止した。たしかに日本の商法ではその取締役の員数は3人以上としていること（商法255条）と、代表取締役をおくことは規定している。（商法261条）しかし、この代表取締役でさえも必ずしも1人というわけではなく、多いところでは10人近くもいるケースがある。こうみえてくと代表取締役社長というこだわりを捨てることも可能と思えるが果してどうか。ソニーはそれにかわって最高経営責任者を使い始めている。社内で、慣用として用いるのにはさしつかえないであろうが、対外的にはやはり代表取締役を併用せざるうえないのではないのか。同様のことはソニーについていえば業務執行役員についてもあてはまる。38名の取締役から取締役会の人数を減員し、社内組を10人にしたとき、それまでの取締役であった者については待過の変更をないことを強調しながら業務執行役員という名称を使って分離した。これはソニーがとった新しい試みであり、挑戦といっていいたろう。アメリカン・モデルでの Operating officer の導入である。勿論、アメリカン・モデルがそうであるように最高経営責任者（Chief Executive Officer, CEO）は取締役会のメンバーでもある方式にしたがう。その他 Chief Operating Officer COO の何人かは取締役会に加わることになる。だが、その大部分は取締役会からは離れることになる。狙いは一にも二にも取締役会の機能回復に向けられているのではないのか。そのかぎり異論はない。だが、責任はどうなるのか、対外的な企業責任は洋の東西を問わず、この取締役会にかかっているとみるべきではないのか。業務執行役員制をとって決定と執行のレベルに分業体制を敷こうとも、それはあくまでも社内での“権限委譲”であって、究極は上位権限説に行きつくのではないのか。そのかぎり、権限受容説、権限職能説は組織内での約束ごとであって、対外的には有効性を持ちえないのではないのか。

ソニー・モデルが一つのひき金となって日本の多くの大規模な上場企業では取締役数の削減、執行役員制の導入、さらに外部取締役制を導入してきている。勿論、バブルの負の遺産の処理もかかわってその拡がりはかなり急速にとさえいってよい。しかも98年ストック・オプションについても法改正が行われ、この導入も行われている。あいにくの株価低迷、新しい会社制度の導入、持株会社の解禁、都市銀行の大型合併、損保、生保の相互乗り入れ、提携、合併が取り沙汰されるなかで、ストック・オプションによって法外な所得を得たという話はあまりきかない。果してこれからどのように推移するのか。

等を求めている“アメリカン・モデル”について少し検討を加えたい。アメリカの企業についてみる場合、一つは等しく合衆国連邦法にもとづいてであるが、もう一つ会社法となるとアメリカ全土をカバーしている会社法はない国である。国の成り立ちのゆえであろうが、多くの会社はデラウェア州法、ニューヨーク州法、カリフォルニア州法のレベルでの会社法によって設立され、いったん設立されればどこでも国内ならば企業活動は可ということになる。加えて証券取引委員会（SEC）が証券関係については監視し、さらに2000年6月に最高裁の判決が下りたマイクロソフトの解体命令のように判決によって企業行動が拘束される一面を持っている。この判決文では取締役会の中に Chief Compliance officer（CCO）をおくことを求めている。法律遵守担当の役員である。さらにここに上場基準、例えばニューヨーク証券取引所に株式を公開する場合、守らなければならない事項が課せられる。市場を通じて、株主、投資家と向い合っている株式会社に対して、リスクをいつも背負っている者に限りなく透明性を与えることを義務とさえみてとれるのではないのか。ここには明らかに株主中心主義があるとみてよい。なる

べくひんぱんに情報を開示すること、よって 3 ヶ月に一度は企業業績を明らかにすること、これとて結びついているとみてよい。

ここに旧クライスラー社の目論見書がある。これにしたがって、アメリカの場合について少しみておきたい。この目論見書は 1986 年 9 月、東京証券取引所へ外国株として上場したさいに提出された書類の一部である。一時は 120 社を越える外国株が東証一部に上場されたのであったが、取引高の低調さもあてかなりの会社が上場廃止をし、現在では 42 社を数えるにすぎない。

旧クライスラー社はデラウェア州法にもとづいて設立されていた。承知のように、G.M に勤めていた技師ウォルター・P. クライスラーが 1925 年独立して自動車会社を創立した。「取締役会は、通常、会社の日常の業務を執行する役員を選任する。各会社には附属定款が定め、または取締役会の決定する役員が置かれている。」(同 2 頁)これが業務執行役員 (Operating Officer) である。「役員の権限は、附属定款に定められ、または取締役が付与するところによる。」(同 2 頁。)ここでいう役員とは、Officer であり、Operating Officer 業務役員を指す。彼らが執行のレベルで使うことのできる権限は取締役が与えたものであって、究極の権限は取締役会がここでも負っているのである。「デラウェア州法の下で設立された会社の事業は、取締役会が運営する。一般に、取締役会は、デラウェア州法ならびに定款によって課せられている権限の範囲内において、会社の事業の運営に関して広範囲な権限を有する」(同 4 頁)取締役会が責任を負っていること、執行役員への業務の執行は委託の関係とみてよい。執行役員が日常業務に精通していること及び人格を信頼して成り立っている委任の関係とみてよい。誰れを選任するかもやはり取締役会の決定である。また次のようにも述べている。「当社の業務および財産は、1 人または数人の取締役で構成する取締役会が管理する」(同 2 頁)と。

取締役会の中に委員会が設けられている。いくつという規定は別にない。G.M をみるとここには 7 つの委員会が設けられている。「……かかる委員会のうち取締役会の権限のうちいずれかを有するものの委員はすべて取締役であることを要するが、かかる委員会で取締役の権限を一切有しないものの委員は取締役であることを要しない。」これもきわめてはっきりしているところとみてよい。

役員 Officer にかかわる次の規定もみておきたい。「当社の業務執行役員は、1 名の取締役会長、1 名以上の取締役会副会長、1 名以上の業務執行副社長、1 名以上の副社長、コントローラー、財務役及び秘書役である。1 名の役員が数個の職を兼務することができる。すべてのかかる役員は、各定時株主総会後最初に開催される取締役会において選任される。取締役会は、取締役会が必要と認めるその他の役員を選任することができる。かかる役員は、取締役会が随時定めるところに従い、その権限を有し、その職務を行う。取締役会は、その裁量により、いづれの役員の職にも、欠員としておくことができる」(同 3 頁)こうした執行役員の多くがその会社の生え抜き組によっていることはほぼ想定できよう。日常業務に精通していることはいづこの国でも、どんな会社であっても経験の世界である。100% といわないまでもかなり高い確立でとみてよい。しかし、ここには明記されていないが執行役員への就任は、明らかに別の“契約”であるとみたい。ソニーではそこまで峻別がなされているのであろうか。

さらに証券取引所の「上場基準」がかかわってくる。取締役会の員数についても上場基準によっている。金融機関については 20 名までを可としているが、メーカーの場合にあっては売上高を基準にしてい

る。G.Mでも16名ということを見れば、これが最大数。Fordで11名、Philip Morrisで15名、IBMでも12名。勿論、アメリカでもかつて20年代には取締役会のメンバーが20人、30人、40人近い人数を持っていた時代を経験している。明らかに機能マヒを経験した学習の成果といってよい。社外のメンバーを3分2以上選出しなさい、これも上場基準によっている。さらにその社外のメンバーには男女雇用機会均等法、公民権、少数者保護もかかわってくる。独立かつ客観的な立場から監視する機能がこの取締役会には求められている。限りなく企業の上場する大企業の“社会性”がここには求められているとみてよい。法律及び諸規定にもとづいて不公平さ、不正を未然に喰いとめるその責務がかけられており、場合によっては経営にかかわる業務の責任者（CEO）を解任することのできる“人事権”をかれらはもっている。勿論、監視委員会もこの取締役会の中に設けられる。このメンバーは全員社外から選出された取締役による。その背後にSECの調査権が監視を行う。しっかりとチェック機能を“第三者”の目によりながら保持しているのがアメリカ型の民主主義でもあるとみてよいだろう。必要に応じてではなく、いつもいつだってどこででも機能するシステムをつくりあげているのだとみたい。

社外取締役に就いている人たちはどういった経歴の持ち主か。それは多彩といってよい。多くは他の大企業の経営者、あるいはそれを経験した人である。最近はここに外国の企業の経営者も加わってきている。G.Mの取締役会メンバーにソニーの出井伸之も99年には加っている。それはヨーロッパの企業にも最近みることのできる動きである。大学、研究機関にかかわっている人もいる。大きくは専門外の人たちによっているということができる。

- (1) クライスラー・コーポレーション、上場のための目論見書、1986年9月、Chrysler Corporationこれは全文81頁から成っており、東京証券取引所に上場のため提出された文書である。「クライスラー・コーポレーションを規律する法体系はアメリカ合衆国連邦法およびデラウェア州法である。」同1頁。なお、次の研究書も参考にした。新版、デラウェア会社法、北沢正啓、浜田道代共訳、商事法務研究会、平成6年刊。

G. M. 1999 年度

取締役会及び各種委員会

Board of Directors and Committees

- | | |
|---|---|
| <p>1 Percy Barnevik^{6,7}
Chairman,
ABB Ltd.
Director since 1996</p> <p>2 John H. Bryan^{1,2,4,5}
Chairman and Chief Executive Officer,
Sara Lee Corporation
Director since 1993</p> <p>3 Thomas E. Everhart^{3,7}
President Emeritus,
California Institute of Technology
Director since 1989</p> <p>4 Charles T. Fisher III^{3,4,6,7}
Retired Chairman and President,
NBD Bancorp, Inc.
Director since 1972</p> <p>5 George M.C. Fisher^{3,5,6}
Chairman,
Eastman Kodak Company
Director since 1996</p> <p>6 Nobuyuki Idei
President and Chief Executive Officer,
Sony Corporation
Director since 1999</p> <p>7 Karen Katen^{1,3,7}
President,
U.S. Pharmaceuticals, Pfizer, Inc.,
Executive Vice President,
Pfizer Pharmaceuticals Group ; and
Corporate Senior Vice President
Director since 1997</p> <p>8 J. Willard Marriott, Jr.^{3,4,5,6}
Chairman and Chief Executive Officer,
Marriott International, Inc.
Director since 1989</p> | <p>9 Ann D. McLaughlin^{1,2,4,7}
Chairman,
The Aspen Institute
Director since 1990</p> <p>⑩ Harry J. Pearce
Vice Chairman,
General Motors Corporation
Director since 1996</p> <p>11 Eckhard Pfeiffer^{1,2,4}
Chairman,
Intershop Communications, AG/Inc. ;
Chairman, ricardo AG
Director since 1996</p> <p>12 John G. Smale^{1,2,3,4,5,6,7}
Retired Chairman,
The Procter & Gamble Company
Director since 1982</p> <p>13 John F. Smith, Jr.⁶
Chairman and Chief Executive Officer,
General Motors Corporation
Director since 1990</p> <p>14 Louis W. Sullivan, M.D.^{1,7}
President,
Morehouse School of Medicine
Director since 1993</p> <p>⑮ G. Richard Wagoner, Jr.
President and Chief Operating Officer,
General Motors Corporation
Director since 1998</p> <p>16 Dennis Weatherstone^{1,2,4,5}
Retired Chairman and
Chief Executive Officer,
J.P. Morgan & Company, Inc.
Director since 1986</p> |
|---|---|

○印以外は社外取締役

各種委員会

- | | |
|------------|--|
| 1. 監査委員会 | Audit Committee
Dennis Weatherstone, Chairman |
| 2. 株式発行委員会 | Capital Stock Committee
Eckhard Pfeiffer, Chairman |
| 3. 人事委員会 | Committee on Director Affairs
J. Willard Marriott, Jr. Chairman |
| 4. 経営委員会 | Executive Committee
John G. Smale, Chairman |
| 5. 報酬委員会 | Executive Compensation Committee
John H. Bryan, Chairman |
| 6. 投資資金委員会 | Investment Funds Committee
Charles T. Fisher III, Chairman |
| 7. 对外活動委員会 | Public Policy Committee
Ann D. McLauthlin, Chairman |

G.M. 社の執行役員

Vice Presidents
Kenneth R. Baker
Research & Development Operations

Guy D. Briggs
General Manager, Operations
GM Truck Group

Michel J. Burns
General manager,
Delphi Delco Electronics Systems

Wayne K. Cherry
North American Operations
Design Center

Darwin E. Clark
General Manager, Oldsmobile Division

Troy A. Clake
President and Managing Director,
General Motors de Mexico, S.A. de C.V.

Robert E. Coletta
General Manager,
Buick Motor Division

Frank L. Colvin
Group Director, Engineering
North American Operations Car Group

Gary L. Cowger
General Motors Europe,
Manufacturing and Assembly Plants

Alan S. Dawes
General manager,
Delphi Chassis Systems

Gerald L. Elson
General Manager,
North American Operations
Mid-Size/Luxury Car Operations

Eric A. Feldstein
Treasurer

Roderick D. Gullum
Public Policy

Michael A. Grimaldi
Vehicle Line Executive in
charge of Full-Size Trucks

Philip Guarascio
General Manager, North American
Operations marketing and Advertising

Ronald H. Haas⁽²⁾
North American Operations
Quality and Reliability

R. William Happel
General Manager,
GM Locomotive Group

David R. Heilman
General Manager,
Delphi Packard Electric Systems

Frederick A. Henderson
President and managing Director,
General Motors do Brasil Ltda.

David J. Herman
Managing Director,
Adam Opel AG

Mark T. Hogan
General Manager,
North American Operations
Small Car Operations

Donald W. Hudler
Chairman and President,
Saturn Corporation

V. Maureen Kempston Darkes
President and General Manager,
General Motors of Canada Limited

Gerald A. Knechtel
North American Operations Personnel

Harold R. Kutner
Worldwide Purchasing and
North American Production
Control and Logistics

Thomas W. LaSorda⁽³⁾
North American Operations
Quality, Reliability, and Competitive
Operations Implementation

William J. Lovejoy
General Manager,
Service Parts Operations

Ned S. McClurg
General Manager,
Engineering Operations
GM Powertrain Group

John G. Middlebrook
General Manager,
Chevrolet Motor Division

Dennis R. Minano
Public Policy

Rodney O'Neal
General Manager,
Delphi Interior and Lighting Systems

John C. Onoda
Worldwide Communications

Homi K. Patel
General Manager,
Manufacturing Operations
GM Powertrain Group

George A. Peapples
Public Policy

Ronald M. Pirtle
General Manager,
Delphi Harrison Thermal Systems

Mohammed A. Razaq
General Motors Europe,
Sales, Marketing and Aftersales

W. Allen Reed
President and CEO, GM
Investment Management Corporation

David N. Reilly
Managing Director,
Vauxhall Motors Limited

Roy S. Roberts
General Manager,
Pontiac-GMC Division

Donald L. Runkle
General Manager,
Delphi Energy and Engine
Management Systems

Rudolph A. Schlais, Jr.
President, GM China Operations

Joseph D. Spielman
General Manager,
North American Operations
Metal Fabricating Division
and Manufacturing Center

Thomas G. Stephens
Group Director, Engineering
GM Truck Group

Donald T. Sullivan
Asian and Pacific Operations

Ralph J. Szygenda
Chief Information Officer

Paul J. Tosch
General Manager,
Delphi Saginaw Steering Systems

Hans-Jurgen Weiser
President,
Delphi Automotive Systems Europe

John J. Wetzel II
General Manager,
GM Technical Centers

James R. Wiemels
Chairman and Managing Director,
Holden Ltd.

Shirley Young
China Strategic Development

Other Officers
Wallace W. Creek
Comptroller

Nancy E. Polis
Secretary

Jacqueline K. Wagner
General Auditor

Roger D. Wheeler
Chief Tax Officer

⁽²⁾ Retires 4-1-98

⁽³⁾ Effective 3-1-98

General Motors 1999 年度

経営最高会議 (The President's Council)

Chairman, Chief Executive Officer and
President John F. Smith, Jr.

Vice Chairman
Harry J. Pearce

The President's Council
John F. Smith, Jr., Chairman
J.T. Battenberg III
Louis R. Hughes
J. Michael Losh
Harry J. Pearce
G. Richard Wagoner, Jr.

執行役員 (Officers)

Executive Vice Presidents
J.T. Battenberg III
President, Delphi Automotive System
Louis R. Hughes
President, International Operations
J. Micheael Losh
Chief Financial Officer
G. Richard Wagoner, Jr.
President, North American Operations
Subsidiary Chairman
Michael T. Smith⁽¹⁾
Hughes Electronics Corporation
Senior Vice Presidents
Thomas A. Gottschalk
General Counsel

Richard G. LeFauve
Global Human Resources Processes and
President, General Motors University

Vice Presidents and Group Executives
Thomas J. Davis
GM Truck Group

Richard M. Donnelly
President, General Motors Europe AG

John D. Finnegan
President, General Motors Acceptance
Corporation

Donald E. Hackworth
North American Operations Car Group

Peter H. Hananberger
Design, Product, and Manufacturing
Engineering for GM International Operations

Robert W. Hendry
President and CEO, Saab Automobile AB

Arvin F. Mueller
GM Powertrain Group

Riccard C. Nerod
Latin American, African
and Middle Eastern Operations

Ronald L. Zarrella
North American Operations
Vehicle Sales, Service & Marketing Group

⁽¹⁾ Not an officer of General Motors Corporation

ザ・プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー

1992年度

○印以外は社外取締役

取締役

- 1 デビッド・M・アブシャイアー(David M. Abshire).....戦略、国際関係研究所所長
- ② エドウィン・L・アーツト(Edwin L. Artzt).....当社取締役会会長兼最高業務執行役員
- 3 ノーマン・R・オーガスティン(Norman R. Augustine).....マーティン・マリエッタ・コーポレーション
(航空宇宙、電子技術、情報管理、素材、エネルギーシステム及び関連製品)
取締役会会長兼最高業務執行役員
- 4 セオドア・F・ブローフィー(Theodore F. Brophy).....ジー・ティー・イー・コーポレーション
(通信機器サービスおよびシステム、照明製品および精密素材) 元会長
- ⑤ ゴードン・F・ブラナー(Gordon F. Brophy).....当社上席副社長
- ⑥ ジェラルド・V・ダーヴィン(Gerald V. Dirvin).....当社業務執行副社長
- ⑦ ハラルド・アインスマン(Harald Einsmann).....当社グループ副社長
- 8 リチャード・J・フェリス(Richard Ferris).....プライベート・インベスター
- 9 ロバート・A・ハンソン(Robert A. Hanson).....ディーア・アンド・カンパニー
(農業用・工業用機器) 元会長兼最高業務執行役員
- 10 ダーク・I・ヤーガー(Durk, I. Jager).....当社業務執行副社長
- 11 ジェリー・R・ジャンキンス(Jerry R. Junkins).....テキサス・インスツルメンツ・インク
(半導体、防衛電子システムおよびその他の電子関連製品)
取締役会会長・社長兼最高業務執行役員
- 12 ジョシュア・リーダーバーグ(Jashua Lederberg).....ロックフェラー大学名誉教授兼学長
- 13 ウォルター・F・ライト(Walter F. Light)
O.C., O. Ont.ノーザン・テレコム・リミテッド
(通信機器および関連サービス) 元会長
- ⑭ ジョン・E・ペッパー(John E. pepper).....当社社長
- 15 デビッド・M・ロデリック(David M. Roderick).....ユー・エス・エックス・コーポレーション
(エネルギー、鉄鋼その他の製造業) 元会長
- ⑯ ジョン・G・スメイル(John G. Smale).....前当社取締役会会長兼最高業務執行役員
- 17 ロバート・D・ストーリー(Robert D. Storey).....オハイオ州クリーブランド
マクドナルド・ホブキンス・パーク・アンド・ヘイパー法律事務所パートナー
- 18 マリーナ・v・N・ウィットマン(Marina v.N. Whitman).....ミシガン大学経営、社会政策学部名誉客員教授
(1992年9月1日より)
○印は社内組

取締役会付属委員会
1991-1992

兼業執行委員会
J・G・スメイルー委員長
E・L・アーツト
T・F・ブローフィー
R・A・ハンソン
W・F・ライト
D・M・ロデリック
給与委員会
W・F・ライトー委員長
N・R・オーガスティン
T・F・ブローフィー
R・A・ハンソン
J・R・ジャンキンス

ストック・オプション委員会
R・A・ハンソンー委員長
N・R・オーガスティン
T・F・ブローフィー
J・R・ジャンキンス
W・F・ライト
制限株式委員会
T・F・ブローフィーー委員長
N・R・オーガスティン
R・A・ハンソン
J・R・ジャンキンス
W・F・ライト

指名委員会
M・v・N・ウィットマンー委員長
D・M・アブシャイアー
R・J・フェリス
J・リーダーバーグ
D・M・ロデリック
R・D・ストーリー
監査委員会
D・M・ロデリックー委員長
D・M・アブシャイアー
R・J・フェリス
J・リーダーバーグ
R・D・ストーリー
M・v・N・ウィットマン

明治大学社会科学研究所紀要

主要役員

会社役員

エドウィン・Ｌ・アーツト(Edwin L. Artzt)……………取締役会会長兼最高業務執行役員
 ジョン・Ｅ・ペッパー(John E. Pepper)……………社長
 ジェラルド・Ｖ・ダーヴィン(Gerald V. Dirvin)……………業務執行副社長
 ダーク・Ｉ・ヤーガー(Durk I. Jager)……………業務執行副社長
 ベンジャミン・Ｆ・ベセル(Benjamin L. Bethell)……………上席副社長(品質、トレーニング担当)
 ゴードン・Ｆ・ブラナー(Gordon F. Brunner)……………上席副社長(研究開発担当)
 ロバート・Ｊ・ハーボルド(Robert J. Herbold)……………上席副社長(情報サービス、宣伝担当)
 ゲーリー・Ｔ・マーティン(Gery T. Martin)……………上席副社長(製品供給担当)
 ローレンス・Ｄ・ミリガン(Lawrence D. Milligan)……………上席副社長(販売担当)

会社役員

マイケル・Ｊ・アレン(Michael J. Allen)……………グループ副社長
 ウォルフガング・Ｃ・バーント(Wolfgang C. Berndt)……………グループ副社長
 ロバート・Ｔ・ブランチャート(Robert T. Blanchard)……………グループ副社長
 ブルース・Ｌ・バイアーズ(Bruce L. Byrnes)……………グループ副社長
 ラリー・Ｇ・デアー(Larry G. Dare)……………グループ副社長
 スティーブン・Ｐ・ドノヴァン・ジュニア(Steven P. Donovan, Jr)……………グループ副社長
 ハラルド・アインスマン(Harald Einsmann)……………グループ副社長
 アラン・Ｇ・ラフリー(Alan G. Lafley)……………グループ副社長
 ジョルジュ・Ｐ・モントーヤ(Jorge P. Montoya)……………グループ副社長
 エドウィン・Ｈ・イートン・ジュニア(Edwin H. Eaton, Jr)……………副社長(会計監査担当)
 ジェームズ・Ｊ・ジョンソン(James J. Johnson)……………副社長(General Counsel 担当)
 エリック・Ｇ・ネルソン(Erik G. Nelson)……………副社長(Financial Operations 担当)
 レイモンド・Ｄ・メインズ(Raymond D. Mains)……………副社長兼会計役
 アシュレー・Ｌ・フォード(Ashley L. Ford)……………秘書役

プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー

プロクター・アンド・ギャンブル・カンパニー

デボラ・Ｄ・アンダーソン(Deborah D. Anderson)……………副社長(環境担当)
 チャールズ・Ｊ・ボレク(Chares J. Bolek)……………副社長(市場調査担当)
 フランク・Ｒ・カッカモ(Frank R. Caccamo)……………副社長(系営システム担当)
 Ｇ・ギルバート・クロイド(G. Gilbert Cloud)……………副社長(ヘルスケア製品研究開発担当)
 ライフ・Ｗ・ドレイヤー(Ralph W. Drayer)……………副社長(製品供給、カスタマーサービス担当)
 ストナ・Ｊ・フィッチ(Stona J. Fitch)……………副社長(製品供給、製造担当)
 トッド・Ａ・ギャレット(Todd A. Garrett)……………副社長(ヘルスケア・ビューティケア製品開発戦略計画担当)
 リチャード・Ｍ・グローバー(Richard M. Glover)……………副社長(製品供給、エンジニアリング担当)
 ウォレン・Ｒ・ホーグ(Warren R. Haug)……………副社長(洗濯、洗浄製品研究開発担当)
 Ｊ・ポール・ジョーンズ(J. Paul Jones)……………副社長(OTCヘルスケア製品研究開発担当)
 セシリア・Ｍ・クズマ(Cecilia M. Kuzma)……………副社長(化粧品、フレグランス製品研究開発担当)
 Ｌ・ロス・ラブ(L. Rose Love)……………副社長(宣伝担当)
 ピーター・モリス(Peter Morris)……………副社長(紙製品研究開発担当)
 マニュエル・Ａ・パシス(Manuel A. Pacis)……………副社長(会計監査、内部管理担当)
 サミュエル・Ｈ・プルエット(Aamuel H. Pruett)……………副社長(人事担当)
 フランコ・Ｌ・スパディーニ(Franco L. Spadini)……………副社長(ビューティケア製品研究開発担当)
 ジェームズ・Ｗ・ヴァン・クリーヴ(James W. Van Cleave)……………副社長(メディア、プログラミング担当)
 ロバート・Ｌ・ウェリング(Robert L. Wehling)……………副社長(広報担当)
 フレデリック・Ｅ・ウェルズ(Frederick E. Wells)……………副社長(税務担当)
 Ｒ・マーヴィン・ウォーマック(R. Marvin Womack)……………副社長(アメリカ合衆国渉外担当)
 チャールズ・Ｌ・ウォサバ(Charles L. Wosaba)……………副社長(パッケージ担当)

- プロクター・アンド・ギャンブル・インターナショナル
クレイトン・C・デイリー・ジュニア 副社長 (会計監査担当)
(Clayton C. Deley, Jr.)
ロバート・A・ロバートソン(Robert A. Robertson) 副社長 (人事担当)
アルフレッド・K・ホワイト・ジュニア 副社長 (General Counsel 担当)
(Alfred K. White, Jr.)
- プロクター・アンド・ギャンブル・ヨーロッパ
ヴォルフガング・G・バーント(Wolfgang C. Berndt) ... 社長 (東ヨーロッパ、ヘルス・アンド・ビューティーケア製品担当)
ハラルド・アインスマン(Harald Einsmann) 社長 (洗濯、洗浄、紙、飲料製品担当)
マイケル・J・アレン(Michael J. Allen) 社長 (洗濯、洗浄製品担当)
ブルース・L・バイアーンズA(Bruce L. Byrnes) 社長 (紙、飲料製品担当)
ゲイリー・E・ブース(Gary L. Byrnes) 副社長 (ヘルス・アンド・ビューティーケア製品研究開発担当)
リチャード・S・バーネット(Richard S. Burnett) 副社長 (Finance 担当)
レネ・M・ブラムス(Rene M. Brams) 副社長 (人事担当)
J・マイケル・クリアリー(J. Michael Cleary) 副社長 (宣伝担当)
ジョン・L・ハラーマン(John L. Hallerman) 副社長 (販売担当)
R・キース・ハリソン・ジュニア 副社長 (製品供給担当)
(R. Keith Harrison, Jr.)
クロード・P・マンセル(Claude P. Mancel) 副社長 (洗濯、洗浄、紙、飲料製品研究開発担当)
デビッド・E・ヴァイツ(David E. Veitch) 副社長 (広報担当)
アレッシェンドロ・バルディーニ(Alessandro Baldini) ... リージョナル副社長 (南ヨーロッパ 洗濯、洗浄製品担当)
バーンド・E・ビーツ(Bernd E. Beetz) リージョナル副社長 (南ヨーロッパ ヘルス・アンド・ビューティーケア製品担当)
バーナード・カステイニング(Bernard Gastaing) リージョナル副社長 (北ヨーロッパ ヘルス・アンド・ビューティーケア製品担当)
リカルド・カタラーニ(Riccardo Catalani) リージョナル副社長 (ヨーロッパ 合併事業企業担当)

Philip Morris 1999 年度

取締役会

- | | |
|--|---|
| <p>1 Dr. Elizabeth E. Bailey^{1,3,4,5}
John C. Hower Professor of Public
Policy & Management, The Wharton
School of the University of Pennsylvania,
Philadelphia, PA
Director since 1989</p> <p>2 Geoffrey C. Bible^{1,2}
Chairman of the Board and Chief
Executive Officer
Director since 1994</p> <p>3 Dr. Harold Brown^{2,4,5,6,7}
Parther, Warburg Pincus & Co.,
New York, NY, Venture capital firm;
Counselor, Center for Strategic and
International Studies, Washington, DC
Director since 1983</p> <p>4 William H. Donaldson^{1,2,3,5,7}
Co-founder and Senior Advisor,
Donaldson, Lufkin & Jenrette,
New York, NY, investment banking firm
Director since 1979</p> <p>5 Jane Evans^{4,5,7}
President and Chief Executive Officer,
Smart TV, Burbank, CA, portable
interactivity and electronic commerce
Director since 1981</p> <p>6 J. Dudley Fishburn^{2,4}
Director of Household International
and Chairman of its British subsidiary,
HFC Bank; Treasurer of Britain's largest
charity, the National Trust; and Associate
Editor of The Economist, United Kingdom
Director since 1999</p> <p>7 Robert E.R. Huntley^{2,3,4,6}
Retired lawyer, educator and
businessman
Director since 1976</p> | <p>8 Billie Jean King⁴
Director and Official spokesperson for
WORLD TEAMTENNIS
Director since 1999</p> <p>9 Rupert Murdoch
Chairman and Chief Executive of The
News Corporation Limited, New York, NY,
publishing, motion pictures and television
Director since 1989</p> <p>10 John D. Nichols^{2,4,5,7}
Retired; formerly Chairman, Illinois Tool
Works Inc., Glenview, IL, engineered
components and industrial systems
and consumables
Director since 1992</p> <p>11 Lucio A. Noto^{2,3}
Vice Chairman of Exxon Mobil
Corporation, Irving, TX
Director since 1998</p> <p>12 Richard D. Parsons^{1,3,4,5,6}
President, Time Warner Inc., New York,
NY, media and entertainment
Director since 1990</p> <p>13 John S. Reed^{1,2,3,5,6,7}
Chairman and Co-CEO, Citigroup, Inc.,
New York, NY
Director since 1975</p> <p>14 Carlos Slim Helu^{2,7}
Chairman Emeritus of Grupo Carso, S.A.
de C.V., Chairman of the Board, Telefonos
de Mexico, S.A. de C.V., Mexico
Director since 1997</p> <p>15 Stephen M. Wolf^{3,4,5,6}
Chairman of US Airways Group, Inc.
and US Airways, Inc., Arlington, VA
Director since 1993</p> |
|--|---|

委員会

1. 経営委員会
2. 財務委員会
3. 監査委員会
4. 対外活動委員会
5. 指名・コーポレート・ガバナンス委員会
6. 報酬委員会
7. 従業員向け年金委員会

Committees

- 1 Member of Executive Committee, Geoffrey C. Bible, Chair
- 2 Member of Finance Committee, Geoffrey C. Bible, Chair
- 3 Member of Audit Committee, Robert E.R. Huntley, Chair
- 4 Member of Committee on Public Affairs and Social Responsibility, Jane Evans, Chair
- 5 Member of Nominating and Corporate Governance Committee, Harold Brown, Chair
- 6 Member of Compensation Committee, John S. Reed, Chair
- 7 Member of Corporate Employee Plans Investment Committee, William H. Donaldson, Chair Joseph F. Cullman 3rd, chairman Emeritus

Philip Morris 1999 年度

執行役員

Officers

Philip Morris Companies Inc.

- 1 Geoffrey C. Bible
Chairman of the Board and
Chief Executive Officer
- 2 William, H. Webb
Chief Operating Officer
- 3 Louis C. Camilleri
Senior Vice President and
Chief Financial Officer
- 4 Steve C. Parrish
Senior Vice President, Corporate Affairs
- 5 Timothy A. Sompolski
Senior Vice President,
Human Resources and Administration
- 6 Charles R. Wall
General Counsel and
Senior Vice President
- 7 Bruce S. Brown
Vice President, Taxes
- 8 Nancy J. De Lisi
Vice President, Finance and Treasurer
- 9 G. Penn Holsenbeck
Vice President, Associate General
Counsel and Corporate Secretary
- 10 Joseph A. Tiesi
Vice President and Controller

11 Colleen O. Flinn
Assistant Secretary

12 Kathleen S. Lampe
Assistant Secretary

Philip Morris Incorporated
(Philip Morris U.S.A.)

11 Michael E. Szymanczyk
President and Chief Executive Officer

Philip Morris
International Inc.

12 Paul W. Hendrys
President and Chief Executive Officer

Kraft Foods.
International, Inc.

14 Roger K. Deromedi
President and Chief Executive Officer

Miller Brewing Company

15 John D. Bowlin
President and Chief Executive Officer

Philip Morris Capital
Corporation

16 George R. Lewis
President and Chief Executive Officer

5. 結びにかえて

21 世紀へ向けての世紀の転回期における日本型コーポレート・ガバナンスの改革はソニー・モデルを軸に急展開しているように思われる。かつてのアメリカン・モデル、その原形は Alfred スローンが長く G.M のトップに座りつづけていたときにつくりだした G.M 方式によっている。ストック・オプションとその典型といってよい。株式会社の設立が政府による特許主義から準則主義に移行したとき、公認会計士制度も生れた。チェックする機能、監査機能の原点もここに求められよう。しかし、今日では政府の在り方も大きく変化した、それ以上に国境を越えて世界中どこでも企業活動を行うことができる。これが今日の経営の実態である。ソニーの出井伸之は情報化の速度をドッグ・イヤーと呼び 1 年が 7 年に相応することを読んでいる。であればなおのこと器づくりは急がれているのではなかろうか、一足飛びにグローバル・スタンダードが可能と私はみない。国際的に共通したルールにはまだまだ調整しなければならない部分を残しているように思われてならない。可能なレベルから、しかし、この調整はなされていくべきであろう。その一つが証券取引所と結びつく、市場の共通ルールづくりではないのか。市場の基準づくりこそしっかりしておかなければ、新たな混乱は間違いなくやってくると思われる。

(2000 年 9 月 6 日)

(追 記)

I X. をめぐる 2000 年夏の動きは、その後の展開で合併に至らず、振り出しに戻るところとなった。だが、遠からず再燃するものと思われる。この点については機会を改めて論究したい。(2001 年 1 月 14 日)。

(たかはし としお)